

TAHAP KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI:  
SATU KAJIAN KES DI KALANGAN ANGGOTA-ANGGOTA  
POLIS PANGKAT RENDAH, KONTINJEN POLIS KUALA LUMPUR

OLEH

ACRYL SANI BIN HJ ABDULLAH SANI  
(No. Matrik: 82655)

Kertas projek sarjana ini diserahkan kepada  
Sekolah Siswazah sebagai memenuhi sebahagian daripada  
keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia

Disember 2001



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

ACRYL SANI BIN HJ. ABDULLAH SANI

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of) IJAZAH SARJANA SAINS (PENGURUSAN)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/her project paper of the following title)

TAHAP KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI: SATU KAJIAN KES

DI KALANGAN ANGGOTA-ANGGOTA POLIS PANGKAT RENDAH,

KONTINJEN POLIS KUALA LUMPUR.

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia  
(Name of Supervisor) : DR. TAM WENG WAH

Tandatangan  
(Signature)



Tarikh  
(Date)

: 22/12/2001

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Kertas projek penyelidikan ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Program Sarjana Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia projek penyelidikan ini atau pun Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan catatan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas kertas projek ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada secara keseluruhan atau pun sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

Dekan  
Sekolah Siswazah  
Universiti Utara Malaysia  
06010 Sintok,  
Kedah Darulaman

## ABSTRAK

Komitmen terhadap organisasi merupakan satu elemen yang terpenting dalam memastikan sesebuah organisasi itu berfungsi pada tahap kecekapan penuh dan terus dianggap relevan sesuai dengan tujuan penubuhannya. Lebih-lebih lagi bagi sebuah organisasi seperti Polis DiRaja Malaysia (PDRM) yang sering menjadi tumpuan masyarakat untuk mendapatkan perkhidmatannya. Fokus utama kajian ini ialah mengenai tahap komitmen terhadap organisasi di kalangan anggota-anggota polis pangkat rendah yang berkhidmat di Kontinjen Polis Kuala Lumpur. Anggota-anggota polis pangkat rendah ini terdiri daripada Konstabel hinggalah ke pangkat Sub-Inspektor. Kajian ini melihat sejauh manakah tahap komitmen anggota-anggota polis terhadap organisasi. Selain dari itu kajian ini juga melihat adakah terdapat perhubungan antara ciri-ciri individu (jantina, umur, kelayakan akademik, status perkahwinan, tempoh perkhidmatan, pangkat, kebolehan individu) dan ciri-ciri organisasi (gaya kepimpinan, peluang kenaikan pangkat, beban kerja, kemudahan yang disediakan) dengan tahap komitmen anggota-anggota polis terhadap organisasi. Seramai 454 responden telah mengambil bahagian dalam menjawab borang soal selidik yang diedarkan. Analisis data kajian dilaksanakan menggunakan perisian SPSS ver.10.0. Secara umumnya peratus majoriti anggota-anggota polis Kontinjen Kuala Lumpur yang berada dalam kategori tahap komitmen yang tinggi adalah tidak begitu membanggakan, iaitu hanya 54.9%. Keputusan ujian Chi-square mendapati ciri-ciri individu (jantina, kelayakan akademik, status perkahwinan, pangkat) tidak mempunyai perhubungan dengan tahap komitmen anggota-anggota polis terhadap organisasi. Ujian korelasi bivariat antara ciri-ciri individu (umur dan tempoh perkhidmatan kecuali kebolehan individu) juga tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap komitmen terhadap organisasi. Bagaimanapun keputusan ujian korelasi bivariat mendapati kesemua ciri-ciri organisasi mempunyai hubungan yang sederhana (0.399 – 0.453) dengan tahap komitmen terhadap organisasi. Kesimpulan daripada kajian ini ialah ciri-ciri organisasi merupakan faktor utama yang mempengaruhi tahap komitmen terhadap organisasi di kalangan anggota-anggota polis pangkat rendah Kontinjen Kuala Lumpur. Ciri-ciri individu pula secara

umumnya tidak mempengaruhi tahap komitmen anggota-anggota polis terhadap organisasi.

## **ABSTRACT**

Organizational commitment is one of the most important elements for an organization to achieve full efficiency and continue to be relevant in accordance to the objective of its establishment. Without doubt this also applies to an organization such as the Royal Malaysia Police (RMP), which is constantly being in touch with the public. The main focus of this research is on the level of organizational commitment among the rank and file members of the Kuala Lumpur Police Contingent. The police personnel involved in this study comprise those within the rank of Police Constable to Sub-Inspector. In addition, this study also examines whether there is a relationship between individual characteristics (gender, age, academic qualification, marital status, tenure, rank, ability) and organizational characteristics (leadership style, career advancement, workload, facilities provided) with the level of police personnel organizational commitment. A total of 454 respondents took part in this study. Data analyses were carried out using the SPSS ver.10.0 package. The study found that only 54.9% of the Kuala Lumpur police personnel were in the high organizational commitment level. The Chi-square analysis found no relationship between individual characteristics (gender, academic qualification, marital status, rank) and organizational commitment of the police personnel. Results of Bivariate Correlation analyses also found no significant relationship between individual characteristics (age and tenure except for individual ability) with police personnel's organizational commitment. However all of the organizational characteristics were found to be significantly related (0.399 – 0.453) with the organizational commitment. This study thus concludes that organizational characteristics are the main factors in influencing the level of organizational commitment among Kuala Lumpur police personnel. Individual characteristics on the other hand do not have significant bearing on the level organizational commitment among Kuala Lumpur police personnel.

## **PENGHARGAAN**

Alhamdulillah syukur ke hadrat ALLAH s.w.t. kerana dengan izinNya kajian kertas projek penyelidikan ini dapat disiapkan dalam tempoh masa yang telah ditetapkan.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Dr. Tam Weng Wah, Penyelaras Projek Kanan, ALDEC, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), selaku penyelia kertas projek penyelidikan ini. Ucapan terima kasih juga diucapkan kepada Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid Dekan Sekolah Siswazah Universiti Utara Malaysia (UUM) dan pensyarah-pensyarah UUM yang telah menyumbang tenaga dan masa dalam berkongsi ilmu pengetahuan dan pengalaman mereka di sepanjang tempoh program Sarjana ini. Tidak ketinggalan ucapan terima kasih kepada pihak penaja iaitu Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA), Pengarah dan pensyarah-pensyarah serta kakitangan INTAN khususnya En. Kamuddin Jalil, En. Liew Swee Liang, En. Anis Mahmud dan Puan Zurina @ Mona Ismail di atas segala tunjukajar, nasihat, dorongan serta kerjasama yang diberikan sepanjang program DSP/SSP, INTAN/UUM Sesi 2000/2001. Penghargaan ini tidak bererti tanpa ucapan jutaan terima kasih kepada semua rakan-rakan sekelas DSP/SSP Sesi 2000/2001 yang turut memberi nasihat, sokongan dan kerjasama erat ke arah membantu bukan sahaja dalam penyiapan kertas projek penyelidikan ini bahkan di sepanjang tempoh hampir dua tahun pengajian di INTAN.

Seterusnya saya turut menyampaikan penghargaan kepada Ketua Polis Kuala Lumpur, khususnya kepada Dato' Dell Akbar Khan, Timbalan Ketua Polis Kuala Lumpur, Superintendent Mat Darus dan Koperal Mohd Isa di atas sokongan serta kerjasama mereka dalam membantu pengurusan borang soal selidik dalam tempoh masa yang sangat singkat. Tentunya tanpa kerjasama semua anggota-anggota polis Kontinjen Kuala Lumpur yang mengambil bahagian dalam menjawab borang-borang soal selidik yang diedarkan, kajian ini tidak akan membawa sebarang makna. Oleh demikian amat

wajarliah saya mengucapkan terima kasih yang seikhlas-ikhlasnya kepada mereka semua.

Tidak lupa penghargaan yang ikhlas dan jujur kepada ibu yang dikasihi, isteri tercinta serta anak-anak yang disayangi di atas kesabaran, kerjasama dan dorongan mereka di sepanjang tempoh pengajian selama hampir dua tahun.

Akhir kalam saya menunjukan kertas projek penyelidikan ini kepada arwah bapa saya, Allahyarham Ir. Abdullah Sani yang sentiasa menitikberatkan kejayaan pelajaran anak-anaknya. Mudah-mudahan ALLAH swt mencucuri rahmat dan rahimNya ke atas roh beliau. Amin.

Segala yang baik yang diperolehi daripada hasil kajian ini adalah semata-mata datangnya daripada ALLAH swt yang ilmuNya meliputi segala apa yang ada di langit dan di bumi. Manakala sebarang kesilapan dan kekurangan yang berlaku adalah disebabkan kekurangan serta kealpaan pada diri saya sendiri dan saya sendiri memikul tanggungjawabnya. Semoga hasil kajian ini dapat dimanfaatkan untuk kepentingan bersama.

Terima kasih.

**Acryl Sani Bin Hj. Abdullah Sani**  
**INTAN/UUM**  
**Disember 2001**



## KANDUNGAN

### Muka Surat

Kebenaran Mengguna	i
Abstrak	ii
Abstract	iv
Penghargaan	v
Kandungan	vii
Senarai Jadual	xi
Senarai Rajah	xiii

## BAB SATU: PENGENALAN

1.0	Pendahuluan	1
1.1	Pernyataan Masalah	3
1.2	Kepentingan Kajian	5
1.3	Objektif Kajian	8
1.4	Persoalan Kajian	9
1.5	Batasan Kajian	9
1.6	Definisi Konsep	10
1.7	Kesimpulan	11

## BAB DUA: SOROTAN LITERATUR

2.0	Pendahuluan	13
2.1	Komitmen Terhadap Organisasi	13
2.2	Definisi Komitmen	14

2.3	Kajian-Kajian Lepas	19
2.4	Ciri-Ciri Individu	20
2.4.1	Jantina Dan Komitmen	20
2.4.2	Umur Dan Komitmen	22
2.4.3	Kelayakan Akademik Dan Komitmen	23
2.4.4	Taraf Perkahwinan Dan Komitmen	25
2.4.5	Tempoh Perkhidmatan Dan Komitmen	26
2.4.6	Pangkat Dan Komitmen	28
2.4.7	Kebolehan Dan Komitmen	29
2.5	Ciri-Ciri Organisasi	31
2.5.1	Gaya Kepimpinan	32
2.5.2	Peluang Kenaikan Pangkat Dan Komitmen	37
2.5.3	Kemudahan Di Tempat Kerja Dan Komitmen	38
2.5.4	Beban Tugas Dan Komitmen	38
2.6	Kesimpulan	40

### **BAB TIGA: METODOLOGI KAJIAN**

3.0	Pendahuluan	41
3.1	Pembolehubah-Pembolehubah Kajian Dan Rangka Kerja Teoritikal	41
3.2	Hipotesis Kajian	42
3.3	Instrumen Kajian	44
3.3.1	Bahagian I: Pembolehubah Bebas – Faktor Individu	44
3.3.2	Bahagian II: Pembolehubah Bebas – Faktor Organisasi	45

3.3.3	Bahagian III: Pembolehubah Bersandar – Komitmen Anggota-Anggota Polis Terhadap Organisasi	46
3.3.4	Skala Pengukuran Dan Skor	46
3.4	Populasi Dan Sampel Kajian	48
3.5	Kajian Rintis Dan Kebolehpercayaan Instrumen	50
3.6	Pengumpulan Data	50
3.7	Analisis Data	51
3.7.1	Ujian Chi-Square	51
3.7.2	Korelasi Bivariat	53
3.8	Kesimpulan	54
 <b>BAB EMPAT: ANALISIS DAN PENEMUAN KAJIAN</b>		
4.0	Pendahuluan	55
4.1	Pengurusan Borang Soal Selidik Dan Data Kajian	55
4.2	Analisis Kebolehpercayaan Instrumen	56
4.3	Profil Responden	57
4.4	Skor Pembolehubah Kajian	66
4.5	Pengujian Hipotesis	67
4.6	Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis	79
4.7	Jawapan Kepada Persoalan Kajian	80
4.8	Kesimpulan	81
 <b>BAB LIMA: PERBINCANGAN DAN CADANGAN</b>		
5.0	Pendahuluan	83
5.1	Tahap Komitmen Anggota-Anggota Polis	

Kontinjen	Kuala Lumpur	83
5.2	Hubungan Antara Ciri-Ciri Individu Dengan Tahap Komitmen	84
5.3	Hubungan Antara Ciri-Ciri Organisasi Dengan Tahap Komitmen	85
5.4	Implikasi Kajian	88
5.5	Kesimpulan	92
<b>Bibliografi</b>		95

#### **Lampiran A - Borang Soal Selidik**

#### **Lampiran B - Output Analisis SPSS**

- B1 - Kajian Rintis (Nilai *Cronbach alpha* Kebolehan Individu)
- B2 - Kajian Rintis (Nilai *Cronbach alpha* Gaya Kepimpinan)
- B3 - Kajian Rintis (Nilai *Cronbach alpha* Peluang Kenaikan Pangkat)
- B4 - Kajian Rintis (Nilai *Cronbach alpha* Beban Kerja)
- B5 - Kajian Rintis (Nilai *Cronbach alpha* Kemudahan Disediakan)
- B6 - Kajian Rintis (Nilai *Cronbach alpha* Komitmen terhadap Organisasi)
- B7 - Kajian Sebenar (Nilai *Cronbach alpha* Kebolehan Individu)
- B8 - Kajian Sebenar (Nilai *Cronbach alpha* Gaya Kepimpinan)
- B9 - Kajian Sebenar (Nilai *Cronbach alpha* Peluang Kenaikan Pangkat)
- B10 - Kajian Sebenar (Nilai *Cronbach alpha* Beban Kerja)
- B11 - Kajian Sebenar (Nilai *Cronbach alpha* Kemudahan Disediakan)
- B12 - Kajian Sebenar (Nilai *Cronbach alpha* Komitmen terhadap Organisasi)
- B13 - Profil Responden
- B14 - Statistik Deskriptif Responden
- B15 - Keputusan Ujian Chi-square
- B16 - Keputusan Korelasi Bivariat

## SENARAI JADUAL

### Muka Surat

Jadual 3.1: Nilai Skor Skala Likert	48
Jadual 3.2: Populasi Anggota-Anggota Polis Kontinjen Kuala Lumpur	49
Jadual 3.3: Cadangan Sampel Responden Anggota-Anggota Polis Kontinjen Kuala Lumpur	49
Jadual 3.4: Panduan Keterangan Tahap Kekuatan Dan Arah Hubungan Mengikut Magnitud Nilai Korelasi Pearson	54
Jadual 4.1: Kadar Pengembalian Borang Soal Selidik Oleh Responden	56
Jadual 4.2: Keputusan Analisis Kebolepercayaan Instrumen Kajian	57
Jadual 4.3: Agihan Responden Mengikut Jantina	58
Jadual 4.4: Agihan Responden Mengikut Kumpulan Umur	59
Jadual 4.5: Taburan Statistik Umur Responden	59
Jadual 4.6: Agihan Responden Mengikut Kelayakan Akademik	61
Jadual 4.7: Agihan Responden Mengikut Status Perkahwinan	62
Jadual 4.8: Agihan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	63
Jadual 4.9: Taburan Statistik Tempoh Perkhidmatan Responden	64
Jadual 4.10: Agihan Responden Mengikut Pangkat	65
Jadual 4.11: Taburan Statistik Pembolehubah Kajian	66
Jadual 4.12: Pengkelasan Tahap Komitmen Terhadap Organisasi	67
Jadual 4.13: Tahap Komitmen Responden Mengikut Jantina	68
Jadual 4.14: Keputusan Ujian Chi-square Antara Jantina Dengan Komitmen Terhadap Organisasi	68

Jadual 4.15: Keputusan Analisis Korelasi Bivariat Antara Umur Dengan Komitmen Terhadap Organisasi	69
Jadual 4.16: Tahap Komitmen Responden Mengikut Kelayakan Akademik	70
Jadual 4.17: Keputusan Ujian Chi-square Antara Kelayakan Akademik Dengan Tahap Komitmen Terhadap Organisasi	70
Jadual 4.18: Tahap Komitmen Responden Mengikut Status Perkahwinan	71
Jadual 4.19: Keputusan Ujian Chi-square Antara Status Perkahwinan Dengan Komitmen Terhadap Organisasi	72
Jadual 4.20: Keputusan Analisis Korelasi Bivariat Antara Tempoh Perkhidmatan Dengan Komitmen Terhadap Organisasi	72
Jadual 4.21: Tahap Komitmen Responden Mengikut Pangkat	73
Jadual 4.22: Keputusan Ujian Chi-square Antara Pangkat Dengan Komitmen Terhadap Organisasi	74
Jadual 4.23: Keputusan Korelasi Bivariat Antara Kebolehan Dengan Komitmen Terhadap Organisasi	75
Jadual 4.24: Keputusan Analisis Korelasi Bivariat Antara Gaya Kepimpinan Dengan Komitmen Terhadap Organisasi	76
Jadual 4.25: Keputusan Analisis Korelasi Bivariat Antara Peluang Kenaikan Pangkat Dengan Komitmen Terhadap Organisasi	77
Jadual 4.26: Keputusan Analisis Korelasi Bivariat Antara Beban Kerja Dengan Komitmen Terhadap Organisasi	78
Jadual 4.27: Keputusan Analisis Korelasi Bivariat Antara Kemudahan Yang Disediakan Di Tempat Kerja Dengan Komitmen Terhadap Organisasi	79
Jadual 4.28: Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Ujian Chi-Square Dan Korelasi Bivariat	79
Jadual 4.29: Tahap Komitmen Responden	80
Jadual 4.30: Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis	82

## **SENARAI RAJAH**

### **Muka Surat**

Rajah 3.1: Rangka Kerja Teoritikal	42
Rajah 4.1: Agihan Responden Mengikut Jantina	58
Rajah 4.2: Agihan Responden Mengikut Kumpulan Umur	60
Rajah 4.3: Agihan Responden Mengikut Kelayakan Akademik	61
Rajah 4.4: Agihan Responden Mengikut Status Perkahwinan	62
Rajah 4.5: Agihan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	64
Rajah 4.6: Agihan Responden Mengikut Pangkat	65

## **Bab Satu**

### **Pengenalan**

#### **1.0 Pendahuluan**

Polis DiRaja Malaysia (PDRM) adalah satu agensi penguatkuasa undang-undang yang tertua di negara ini. Sejarah sistem kepolisan moden di negara ini bermula pada tahun 1807 dengan termaktubnya Piagam Keadilan Barat (*Charter of Justice*) di negeri-negeri Tanah Melayu. Sebelum itu bentuk pemeliharaan ketenteraman adalah berasaskan kepada sistem tradisional yang menitikberatkan semangat permuafakatan dan kejiwaan di kalangan masyarakat. Misalnya apabila sesuatu peristiwa berlaku yang mengancam kesejahteraan rakyat, maka seluruh anggota masyarakat akan bermuafakat untuk mengatasinya. Semenjak dari tarikh tersebut pasukan polis telah melalui beberapa era bermula dengan era tradisional, era awal kemerdekaan, Dasar Ekonomi Baru, modenisasi dan kini di era globalisasi. Pengalaman-pengalaman ini telah meletakkan PDRM sebagai sebuah pasukan yang matang dan teruji dalam menangani pelbagai masalah dan di masa yang sama menempa pelbagai kejayaan yang boleh dibanggakan (Norian Mai, 2000a).

Bagaimanapun pada pertengahan tahun 1990an, masyarakat mula melihat PDRM secara kritikal, bermula dengan satu tinjauan umum pada tahun 1995 yang menunjukkan 94.7% daripada 4,188 responden menyatakan rasa tidak puas hati dengan prestasi pasukan polis (The Star, Julai 1995). Walaupun dalam satu kajian balas yang dijalankan oleh Jabatan Pengurusan PDRM pada November 1997 untuk



The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## Bibliografi

- Abd. Latif B. Mohd. Yusof (1999). *Komitmen guru terhadap sekolah dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan kepemimpinan pengetua di beberapa buah sekolah di Georgetown, Pulau Pinang*. Laporan Praktikum Ijazah Sarjana Pendidikan, Universiti Sains Malaysia.
- Acryl Sani Abdullah Sani, Adnan Ashaari, Ahmad Zikrilleh, Ramlan Salleh & Tukimin Sarlan (2000). *Projek perolehan perumahan PDRM Desa Aman, Sri Pantai, Pantai Dalam, Kuala Lumpur*. Kajian Projek Modul Perancangan Dan Pengurusan Projek, Diploma Sains Pengurusan INTAN.
- Adnan B Hj Adam (2000). *Tahap kesediaan anggota markas Tentera Darat menerima IT sebagai budaya kerja*. Kertas Projek Sarjana, Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia.
- A. Kadir Jasin (1999). *Nota syarahan III - Persepsi media terhadap imej polis*. Dalam Persidangan Pesuruhjaya polis, Ketua Polis, Komander Briged PGA & Komandan: Strategi pemulihan imej PDRM. 17-20 Mac 1999, Bukit Aman, Kuala Lumpur.
- Akta Polis, 1967 (Akta 344).
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). *Organizational commitment: Individual and organizational influences*. *Work and Occupations*, Vol. 10, pp 123-146.
- Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1993). *Changes in affective and continuance commitment in times of relocation*. *Journal of Business Research*, Vol. 26, pp 1-14.
- Bateman, T. S., & Organ, D.W. (1983). *Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee 'citizenship'*. *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp586-595.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). *A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment*. *academy of Management Journal*, Vol. 27, pp 95-112.
- Bartol, K. M & Martin, D. C. (1998). *Management – International Edition*, 3<sup>rd</sup> Edition. McGraw-Hill.
- Beck, K., & Wilson, C. (1997). *Police officer's view on cultivating organizational commitment: Implications for police managers*. *An International Journal of Police and Strategy Management*. Vol. 20, No. 1, pp 175-195.
- Beck, K., & Wilson, C.. (2000). *Development of affective organizational commitment. A cross-sequential examination of change with tenure*. *The Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56, n 1, pp 114-150.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. *American Journal of Sociology*, Vol. 66, pp 32-42.
- Bennett, R. R., (1994). *The determinants of job satisfaction among police constables: A comparative study in three developing nations*. *American Society of Criminology*, Miami.

- Benkhoff, B. (1997). *Ignoring commitment is costly: New approaches to establish the missing link between commitment and performance*. Human Relations, Vol. 50, Issue 6, pp 701-727.
- Blanchard, K. (1999). *Smart work*. Executive Excellence. Vol. 16, No. 4, pp 15-16.
- Buchanan II, B. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. Administrative Science Quarterly, Vol. 19, pp 533-546.
- Brewer, A. M. (1996). *Developing commitment between managers and employees*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 11 Issue 4, p 24.
- Cappelli, P. (2000). *Managing without commitment*. Organizational Dynamics, Vol. 28, Issue 4, pp 11-25.
- Chang, R. (2001). *Turning passion into organizational performance*. Training and Development, Vol. 55, Issue 5, pp 104-112.
- Chew, A. (1998). Komunikasi dalam organisasi dan hubungannya dengan komitmen pekerja kepada organisasinya. Latihan Ilmiah Ijazah Sarjana Muda Sastera, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Cohen, A. (1993). *Organizational commitment and turnover: A meta-analysis*. Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 5, pp 1140-1157.
- Day D.V. & Lord R.G. (1998). *Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for a New Theory and Methodology*. Journal of Management, pp453-64.
- Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). *Managerial factors and organisational commitment – a comparative study of police officers and civilian staff*. The International Journal of Public Sector Management. Vol. 14, No. 2, pp 111-128.
- Finegan, J. E. (2000). *The impact of person and organizational values on organizational commitment*. Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 73, Issue 2, pp 149-170.
- Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B. & Salas, E. (2000). *The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration*. Small Group Research, Syracuse University, Vol. 31 (Number 6), pp 676-701.
- Forsyth, C. J., & Copes, J. H. (1994). *Determinants of job satisfaction among police officers*. International Review of Modern Sociology, Vol. 24, No. 1, pp 109-125.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). *Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations*. Administrative Science Quarterly, Vol. 33, pp 61-81.
- Grimm, J. W., & Wozniak, P. R. (1994). *Basic social statistics and quantitative research methods. A computer assisted introduction*. Wadsworth Publishing Co., Belmont, California.

- Haarr, R. N. (1997). *Exploring the link between organizational commitment and police occupational deviance in a police patrol bureau*. *An International Journal of Police Strategy and Management*. Vol. 20, No. 4, pp 786-812.
- Harrison, J. K., & Hubbard, R. (1998). *Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of U.S. firm in Mexico*. *Journal of Social Psychology*. Vol. 138, Issue 5, pp 609-624.
- Hansen, P. (2000). *Developing police leadership*. Irondequoit Police Department, Rochester, New York.
- Idris Abdullah (1999). *Iklm sekolah dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen guru terhadap organisasi*. Laporan Praktikum Ijazah Sarjana Pendidikan, Universiti Sains Malaysia.
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J., & Pitt, D. C. (2001). *Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory*. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 13, Issue 2, pp 212-227.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). *Affective, normative and continuance commitment. Can the 'right kind' of commitment be managed*. *Journal of Management Studies*. Vol. 36, Issue 3, pp 307-334.
- Jamsari Tamsir (1998). *Kepuasan kerja di kalangan Pembantu Tadbir (Perkeranian dan Operasi) di Universiti Putra Malaysia*. Projek Penyelidikan Ijazah Sarjana Sains, Universiti Putra Malaysia.
- Jaganathan Marimuthu (1998). *The relationship between perceived leadership behaviours and job satisfaction of middle managers in Tenaga Nasional Berhad (TNB) Malaysia*. Ph. D Dissertation, Universiti Putra Malaysia.
- Joyner, J. (2000). *Developing leadership skills*. *Computing Canada*, Vol. 26 Issue 12, pp 39-44.
- Kakar, S. (1998). *Self-evaluations of police performance: An analysis of the relationship between police officers' education level and job performance*. *An International Journal of Police Strategies and Management*, Vol. 21, No. 4, pp 632-647.
- Kamus Dewan (Edisi Baru) (1993). *Dewan Bahasa Dan Pustaka*, Kementerian Pendidikan Malaysia, Kuala Lumpur.
- Kanter, R. M. (1968). *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities*. *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 4, pp 499-517.
- Karabik, K., & Rosin, H. M. (1995). *The impact of children on women managers' career behaviour and organizational commitment*. *Human Resource Management*, Vol. 34, pp 513-529.
- Koys, D. J. (2001). *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study*. *Personnel Psychology*, Vol. 54, Issue 1, pp 101-142.
- Koch, J., & Steers, M. (1978). *An empirical analysis of organizational identification*. *Academy of Management Journal*, Vol. 14, pp 213-249.

- Kwong Kum Hon (1996). *Organizational commitment and some related factors*. Tesis MSc Universiti Utara Malaysia.
- Lawler III, E.E. (1969). *Job design and employee motivation*. Dalam V. H. Vroom & E. L. Deci (Eds.), *Management and Motivation* (1975), pp 160-168. Penguin Education, Penguin Books Ltd, UK.
- Lee, S.H. (2000). *A managerial perspective of the objectives of HRM practices in Singapore: An exploratory study*. *Singapore Management Review*, Vol. 22, Issue 1, pp 65-83.
- Lim, V. K. G., Teo, T. S. H., & See, S. K. B. (2000). *Perceived job image among police officers in Singapore: Factorial dimensions and differential effects*. *Journal of Psychology*, Vol. 140, Issue 6, pp 740-751.
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (1998). *Effects of individual characteristics on police officer's work-related attitudes*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13, No. 5/6, pp 334-342.
- Liou, K. T. (1995). *Professional orientation and organizational commitment among public employees: An empirical study of detention workers*. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 5, Issue 2, pp 231-247.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). *Organizational commitment: Analysis of antecedents*. *Human Relations*, Vol. 40, Issue 4, pp 219-249.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). *The relationships between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 7, pp 365-374.
- Loveday, B. (1999). *The impact of performance culture on criminal justice agencies in England and Wales*. *International Journal of the Sociology of Law*, Vol. 27, pp 351-377.
- Manning, P. K. (1977). *Police work*. MIT Press, Cambridge. MA.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin, Journal of Applied Psychology*, Vol. 108, pp 171-194.
- Mat Nayan B. Idris (1998). *Gaya kepimpinan pengetua dan kaitannya dengan kepuasan kerja: Satu kajian kes*. Laporan Praktikum Ijazah Sarjana Pendidikan, Universiti Sains Malaysia.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, normative and continuance commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp 1-18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). *HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17, issue 4, pp 319-332.

- Metcalf, B & Dick, G. (2001). *Managerial factors and organizational commitment – a comparative study of police officers and civilian staff*. The International Journal of Public Sector Management, Vol. 14, No. 2, pp 111-128.
- Metcalf, B & Dick, G. (2000). *Is the force still with you? Measuring police commitment*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, Issue 8, pp 812-832.
- Miller, C. (1999). *The renaissance manager: Embracing the three dimensions of dynamic leadership*. Supervision, Vol. 60, no. 4, pp 6-8.
- Mohd. Radzi Mohd Zin (1997). *Utusan Malaysia*. 1 Nov, 3-6.
- Mohd.Salleh Abu & Zaidatun Tasir (2001). *Pengenalan kepada analisis data berkomputer SPSS 10.0 for Windows*. Venton Publishing. Kuala Lumpur.
- Mottaz, C. J. (1986). *An analysis of the relationship between education and organizational commitment in a variety of occupational groups*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 28, Issue 3, pp 214-242.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Organizational and Occupational Psychology, pp 219-229, New York: Academic Press.
- Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1991). *Factors influencing organizational commitment*. Dalam R.M. Steers & L.W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (1991), pp 290-296, McGraw-Hill International Editions.
- Neubert, M. J., & Cady, S. H. (2001). *Program commitment: A multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents*. Personnel Psychology, Vol. 54, Issue 2, pp 421-449.
- Ng Chin Tien (1999). *Persepsi motivasi kerja pegawai polis di negeri Melaka: Perbandingan antara Inspektor dengan anggota pangkat rendah*. Kertas projek Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia) Universiti Putra Malaysia.
- Ngo, H. Y., & Tsang, A. W. N. (1998). *Employment practices and organizational commitment: Differential effects for men and women*. International Journal of Organizational Analysis. Vol. 6, Issue 3, pp 251-277.
- Organ, D. W., & Bateman, T. S. (1991). *Organizational Behavior*. Fourth Edition. Irwin, Boston, MA.
- Perutusan KPN Sempena Sambutan Peringatan Hari Polis Ke 193 – 25 Mac 2000a. Bukit Aman, Bil. 1/2000.
- Porter, L. W., & Steers, R.M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology, Vol. 56, pp 603-609.
- Richards, B., O'Brien, T., & Akroyd, D. (1997). *Predicting the organizational commitment of marketing education and health occupations education teachers by work related rewards*. Journal of Health Occupations Education, Vol. 7, Issue 2, pp 1-23.

- Richardsen, A. M., Millelsen, A., & Burke, R. J. (1997). *Work experiences and career and job satisfaction among professional and managerial women in Norway*. Scandinavian Journal of Management, Vol. 13, pp 209-218.
- Rosli Arup (1998). *Hubungan persepsi faktor organisasi dengan kepuasan kerja kakitangan Jabatan Agama Islam Sarawak*. Projek Penyelidikan Ijazah Sarjana Sains, Universiti Putra Malaysia.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*, 8<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall.
- Rowden, R. W. (2000). *The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment*. Leadership and Organization Development Journal, Vol. 21, No. 1, pp 30-35.
- Saree Dama @ Ghazali Hasan (2000). *Komitmen belia tani terhadap projek pertanian di wilayah Narathiwat, Selatan Thailand*. Tesis Ijazah Sarjana Sains, Universiti Putra Malaysia.
- Savery, L. K. (1991). *Perceived and preferred styles of leadership influences on employee job satisfaction*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 6, No. 1, pp 28-32.
- Savery, L. K. (1994). *Attitudes to work: The influence of perceived style of leadership on a group of workers*. Leadership and Organization Development Journal, Vol. 15, No. 4, pp 12-18.
- Savery, L. K., & Syme, P.D. (1996). *Organizational commitment and hospital pharmacists*. The Journal of Management Development, Vol. 15, No. 1, pp 14-22.
- Sekaran, Uma. (2000). *Research methods for business. A skill building approach*. 3<sup>rd</sup> Edition, John Wiley.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). *Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions*. Human Relations, Vol. 42, pp 625-638.
- Smith, P. C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, Rand McNally.
- Startup, R., & Whittaker, E. T. (1982). *Introducing social statistics*. George Allen & Unwin (Publishers) Ltd, UK.
- Steers, R. M. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. Administrative Science Quarterly, Vol. 22, pp 46-56.
- Stum, D. L. (1999). *Workforce commitment: Strategies for the New Work Order*. Strategy & Leadership, Vol. 27 Issue 1, p 4.
- Tam Weng Wah (1986). *Job satisfaction of public sector employees – A case study of civilian employees in the Ministry of Defence (Malaysia)*. MPA Research Report, Faculty of Economics and Administration, UM.
- Teks ucapan KPN – 15 Mei 2000b. *Seminar Pengurusan Pegawai Tatatertib PDRM 2000*. Bukit Aman, Bil. 2 & 3/2000.

- Testa, M. R. (2001). *Organizational commitment, job satisfaction and effort in the service environment*. The Journal of Psychology, Vol. 135, pp 226-237.
- Ting, Y. (1997). *Determinants of job satisfaction of federal government employees (United States)*. The Public Personnel Management, Vol. 26, Issue 3, pp 313-335.
- Weiss, W.H. (2000). Supervision, Vol. 61, Issue 8, pp 3-7.
- Weiner, Y. (1982). *Commitment in organizations: A normative view*. Academy of Management Review, Vol.7, pp 418-446.
- Wilson, P. A. (1995). *The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives*. Journal of Management, Vol. 21, No. 1, pp 101-119.
- Winfree, L. T., Guiterman, D., & Mays, G. L., (1997). *Work assignments and police work: Exploring the work world of sworn officers in four New Mexico police departments*. An International Journal of Police Strategies and Management, Vol. 20, No. 2, pp 419-441.
- Valentine, S. R. (2001). *A path analysis of gender, race and job complexity as determinants of intention to look for work*. Employee Relations. Vol. 23, No. 2, pp 130-146.
- Van Maanen, J. (1972). *Pledging the police: A study of selected aspects of recruits' socialization in a large, urban police department*. University of California.
- Van Maanen, J. (1975). *Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department*. Administrative Science Quarterly, Vol. 20, pp 207-235.
- Yousef, Darwish A. (2000). *Organizational commitment: a mediator of the relationships of leader behavior with job satisfaction and performance in a non-western country*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, Issue 1 / 2, pp 6-29.
- Zakaria Ismail, & Zafir Mohd. Makhbul (2000). *Persepsi faktor yang mempengaruhi kesetiaan pekerja bukan pengurusan*. UTARA Management Review (UUM), Jilid 1, No. 1, ms.1-19.
- Zaniah Ahmad (1998). *Hubungan antara komitmen dengan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik*. Projek Penyelidikan Ijazah Sarjana Sains, Universiti Putra Malaysia.
- Zeffane, R. (1994). *Patterns of organizational Commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees*. Human Relations, Vol. 47, pp 977-1010.